

PENGURUSAN PROJEK DENGAN PEREKAYASAAN SEMULA
PROSES DALAM PENYEDIAAN AKAUN AWAM

Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia.

Disediakan Oleh

Wan Maheran Bt Wan Abdullah



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

Wan Maheran Wan Abdullah

calon untuk Ijazah

(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk

(has presented his/her project paper of the following title)

Pengurusan Projek Dengan Perekayasaan Semula Proses dalam

Penyediaan Akaun Awam.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

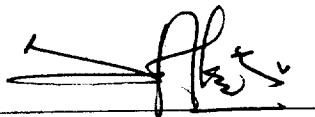
bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia

(Name of Supervisor): Prof. Madya Dr. Zakaria Abas

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

: 15 September 2000

KEBENARAN UNTUK MENGGUNAKAN TESIS

Dengan ini, saya kemukakan tesis sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat pengijazahan program sarjana daripada Universiti Utara Malaysia, dan bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan Universiti ini mempamirkan sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis ataupun melalui Dekan Sekolah Siswazah semasa ketiadaan beliau. Dimaklumkan juga bahawa sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan keuntungan dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah Darulaman

ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)

Kajian ini melihat sejauh mana penggunaan teknik pengurusan projek dengan perekaayaan semula proses dalam penyediaan Akaun Awam di Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi, Jabatan Akauntan Negara Malaysia dapat mempercepatkan penyediaan dan penyerahan Akaun Awam kepada Ketua Audit Negara. Pendekatan kajian kes telah digunakan dalam kajian dengan berasaskan kepada model rasional pembuat keputusan untuk menentukan teknik yang dapat menghasilkan Akaun Awam yang berkualiti tinggi dari segi kecepatan, ketepatan, kecukupan dan kebolehpercayaan maklumat. Data telah dikumpulkan melalui semakan dokumen, edaran borang soal selidik, temubual dan pemerhatian. Hasil kajian menunjukkan bahawa penggunaan teknik pengurusan projek dengan perekaayaan semula proses membolehkan Akaun Awam disediakan dalam masa 22 jam jika dibandingkan dengan menggunakan teknik amalan semasa yang mengambil masa 701 jam. Perekaayaan semula proses ini juga telah mengambilkira ciri kualiti ketepatan, kecukupan dan kebolehpercayaan maklumat.

ABSTRACT (ENGLISH)

This study is to determine whether using project management with process reengineering technique in the process of preparing Akaun Awam in Administrative Central Operation and Agency Division, Accountant General Department can speed the process of preparing and submission of Akaun Awam to the Auditor General. Case study approach was conducted in the research using rational model of decision making to determine technique that can produce Akaun Awam that have the highest quality in term of information timeliness, accuracy, quantity and relevance. Data was collected using documents checking, distribution of questionnaires, interview and observation. Findings of the study shows that the use of project management with process reengineering technique speed up the process of preparing Akaun Awam by 22 hours if compare with using the current technique which take up 701 hours. This process reengineering also takes into account quality in term of information accuracy, quantity and relevance.

PENGHARGAAN

Bersyukur kehadiran Allah kerana dengan limpah kurnia Nya, saya telah dapat menyiapkan tesis ini.

Saya ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Zakaria bin Abas selaku penyelia di atas bantuan, nasihat, tunjuk ajar dan cadangan yang diberikan kepada saya dalam usaha menyiapkan tesis ini. Disamping itu, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Tuan Haji Ab. Gani Ahmad (Pengarah), pegawai dan seluruh warga Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi, Jabatan Akauntan Negara Malaysia kerana memberi kerjasama dan membantu saya mendapatkan maklumat yang dikehendaki.

Akhir sekali, setinggi penghargaan terutamanya kepada suami dan anak tercinta, Ahmad, Hazwan dan Hazwani serta ibu bapa yang dikasihi Haji Wan Abdullah dan Hajjah Rahmah di atas pengorbanan, sokongan dan dorongan yang diberikan selama ini.

SENARAI KANDUNGAN

MUKA SURAT

KEBENARAN UNTUK MENGGUNAKAN TESIS	i
ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)	ii
ABSTRACT (ENGLISH)	iii
PENGHARGAAN	iv
SENARAI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
SENARAI SINGKATAN (ABBREVIATIONS)	x
BAB 1: PENDAHULUAN	
1.1 Pernyataan Masalah	1
1.2 Objektif Kajian	5
1.3 Skop Kajian	6
1.4 Batasan Kajian	7
1.5 Kepentingan Kajian	8
1.6 Penorganisasian Desertasi	8
BAB 2: AGENSI KAJIAN	
2.1 Latarbelakang	11
2.2 Misi	12
2.3 Objektif	14
2.4 Piagam Pelanggan	14
2.5 Sistem Perakaunan	15
2.6 Proses Kerja Penyediaan Akaun Awam	19
2.7 Ringkasan	19
BAB 3: SOROTAN SUSASTERA	
3.1 Teknik Pengurusan Projek	
3.1.1 Definisi Pengurusan Projek	21
3.1.2 Elemen-Elemen Pengurusan Projek	23
3.1.3 Alat Pengurusan Projek	26

	3.1.4 Faedah Penggunaan Pengurusan Projek	29
3.2	Teknik Perekayasaan Semula Proses	
	3.2.1 Definisi Perekayasaan Semula Proses	32
	3.2.2 Prinsip-Prinsip Perekayasaan Semula	33
	3.2.3 Proses Perlaksanaan Perekayasaan Semula Proses	37
3.3	Kualiti Akaun Awam	
	3.3.1 Akaun Awam	41
	3.3.2 Kualiti	44
	3.3.3 Kualiti Dalam Akaun Awam	46
3.4	Kerangka Teori	49
3.5	Ringkasan	53
BAB 4:	METODOLOGI KAJIAN	
4.1	Rekabentuk Kajian	55
4.2	Pengumpulan Data	56
4.3	Teknik Penganalisaan Data	57
4.4	Ringkasan	59
BAB 5:	HASIL KAJIAN	
5.1	Amalan Semasa Di Agensi Kajian	
	5.1.1 Proses Kerja	63
	5.1.2 Masa Projek	64
	5.1.3 Kos Projek	65
	5.1.4 Kualiti Akaun Awam	68
5.2	Teknik Pengurusan Projek	
	5.2.1 Masa Aktiviti Mengikut Rancangan Kerja	70
	5.2.2 Masa Aktiviti Mengikut Anggaran	73
5.3	Analisis Keberangkalian Projek Siap	76
5.4	Simulasi	78
5.5	Perekayasaan Semula Proses	
	5.5.1 Penilaian Proses	82
	5.5.2 Analisis Proses	85

	5.5.3 Penambahbaik Proses	88
5.6	Kesimpulan	90
5.7	Ringkasan	92
BAB 6:	KESIMPULAN	
6.1	Ringkasan Kajian	93
6.2	Perbincangan	
	6.2.1 Amalan Semasa	95
	6.2.2 Teknik Pengurusan Projek	97
	6.2.3 Teknik Pengurusan Projek Dengan Perekayasaan Semula Proses	98
6.3	Cadangan	99
6.4	Kesimpulan	100
	RUJUKAN	101
	LAMPIRAN	
A	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian	105
B	Borang Soal Selidik	106
C	Rangka Soalan Temubual	111
D	Perkiraan Min Masa Optimistik	115
E	Perkiraan Min Masa Deterministik	116
F	Perkiraan Min Masa Pasimistik	117
G	Jadual Taburan Normal	118
H	Jadual Angka Rawak	119
I	Perkiraan Masa dan Jenis Aktiviti	120
J	Carta Terperinci Proses Penyediaan Akaun Awam	121

SENARAI JADUAL

Muka surat

Jadual 1.1	Kedudukan Penghantaran Akaun Awam Kepada Ketua Audit Negara	3
Jadual 3.1	Perbandingan Di Antara Guru Kualiti	46
Jadual 5.1	Proses Penyediaan Akaun Awam	64
Jadual 5.2	Rancangan Kerja Penyediaan Akaun Awam 2000	66
Jadual 5.3	Kos Projek Akaun Awam 1998	67
Jadual 5.4	Kualiti Akaun Awam	68
Jadual 5.5	Urutan Aktiviti Proses Penyediaan Akaun Awam	69
Jadual 5.6	Masa Aktiviti Mengikut Rancangan	71
Jadual 5.7	Anggaran Masa Aktiviti	74
Jadual 5.8	Jumlah Hari Laluan Kritikal	76
Jadual 5.9	Keberangkalian Penerimaan Akaun Bulanan	78
Jadual 5.10	Keberangkalian Penerimaan Imbangan Duga	79
Jadual 5.11	Keberangkalian Penerimaan Kertas Sokongan	79
Jadual 5.12	Simulasi Komputer Penyediaan Akaun Awam 2000	80
Jadual 5.13	Simulasi Manual Penyediaan Akaun Awam 2000	81
Jadual 5.14	Penambahbaik Proses Penyediaan Dan Penyerahan Akaun Awam Kepada Ketua Audit Negara	90

SENARAI RAJAH

Muka surat

Rajah 2.1	Carta Organisasi JANM	13
Rajah 2.2	Sistem Perakaunan JANM	18
Rajah 2.3	Proses Kerja Penyediaan Akaun Awam	20
Rajah 3.1	Model Objektif Pengurusan Projek	23
Rajah 3.2	Struktur Pecahan Kerja (WBS)	27
Rajah 3.3	Rangkaian Projek	28
Rajah 3.4	Jenis Carta Aliran Proses	38
Rajah 3.5	Model Rasional Pembuat Keputusan	51
Rajah 3.6	Rangkakerja Teori Kajian	52
Rajah 5.1	Aliran Dokumen Prosedur Kualiti Proses Penyediaan Akaun Awam	63
Rajah 5.2	Rangkaian Projek Berdasarkan Rancangan Kerja	72
Rajah 5.3	Rangkaian Projek Berdasarkan Anggaran Masa	75
Rajah 5.4	Taburan Normal Tempoh Rangkaian Projek	77
Rajah 5.5	Proses Penyata Akaun Awam	83
Rajah 5.6	Proses Penyata Memorandum	84
Rajah 5.7	Proses Kertas Kerja Sokongan	84
Rajah 5.8	Proses Penyerahan Akaun Awam Kepada Ketua Audit Negara	85
Rajah 5.9	Penambahbaik Sistem Komputer Proses Penyediaan Akaun Awam	89
Rajah 5.10	Cadangan Penambahbaik Proses Penyerahan Akaun Awam Kepada Ketua Audit Negara	90

SENARAI SINGKATAN (ABBREVIATIONS)

AGNET	Sistem Rangkaian Komunikasi JANM
BAS	Sistem Perakaunan Cawangan
BPOPA	Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi
CIS	Sistem Pusat Bersepadu
CPM/PERT	Critical Path Method/ Programme Evaluation Review Technique
ES	Awal Mula
EF	Awal Siap
ILS	Sistem Pelaburan dan Pinjaman
JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
JMS	Jabatan Mengakaun Sendiri
KWDS	Kumpulangwang Disatukan
LS	Lewat Mula
LF	Lewat Siap
PAY	Sistem Gaji Berkomputer
PK	Prosedur Kualiti
PTJ	Pusat Tanggungjawab
SKEPP	Sistem Kewangan Perakaunan Pengurusan
SLAS	Sistem Lejer Akaun Subsidiari
SPAA	Seksyen Pengurusan Akaun Awam
SPD	Seksyen Pengurusan Dana
SPAP	Seksyen Pengurusan Akaun Pusat
SPBN	Seksyen Pengurusan Bendahari Negeri dan JMS
SPHA	Seksyen Pengurusan Hutang Awam
SPLN	Seksyen Perwakilan Luar Negeri
SPM	Sistem Perakaunan Mikro
SPWA	Seksyen Pengurusan Wang Awam
WBS	Struktur Pecahan Kerja

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Kualiti sesuatu Penyata Kewangan bergantung kepada kecepatan, ketepatan, kebolehpercayaan dan lengkapnya penyata tersebut disediakan. Oleh itu proses penyediaan Penyata Kewangan hendaklah dalam masa yang ditetapkan, mengikut peruntukan yang diluluskan dan di dalam lingkungan spesifikasi yang ditetapkan tanpa mengabaikan faktor-faktor manusia dan kemanusiaan. Semua perkara ini mungkin boleh diperolehi dengan menaplikasikan teknik pengurusan projek dengan perekayasaan semula proses (process re-engineering) dalam penyediaan Penyata Kewangan. Bab ini menerangkan tentang penyataan masalah, objektif, skop, batasan dan kepentingan bagi kajian aplikasi teknik pengurusan projek dan perekayasaan semula proses dalam penyediaan Penyata Kewangan.

1.1 Penyataan Masalah

Pihak Penguatkuasa Kewangan Persekutuan dan Negeri dikehendaki di bawah seksyen 16(1) Akta Prosedur Kewangan 1957 (semakan 1972) menyediakan

RUJUKAN

Anderson, J.E. (1981). *Public Policy-making (2nd Edition)*. New York: Holt, Rinehart & Winston

Perbendaharaan, (1995). *Arahan Perbendaharaan*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara Malaysia.

Parlimen Malaysia (1972). *Akta Audit 1957 (semakan 1972)*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara Malaysia.

Parlimen Malaysia (1972). *Akta Prosedur Kewangan 1957 (semakan 1972)*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara Malaysia.

Bendell, T., Wilson, G. & Millar, R.M.G. (1990). *Taguchi Methodology within Total Quality*. Kempston, Bedford: IFS.

Chase, R.B. & Aquilano, J.N. (1985). *Production & Operations Management: A life Cycle Approach* (Chap. 9). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc..

Cox, J. (1988). *Vax Project Management*. Digital News, 16 May: 58

Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw Hill.

Davidow, W.H. & Malone, M.S. (1992). *The Virtual Corporation*. New York: Harper Business.

Deming, W. E. (1981). Improvement of Quality and Productivity through Action by Management. *National Review* 1, Winter, pp. 12-22

Dinsmore, P.C. (1990). *Human Factors in Project Management*. New York: AMACOM

Dobyns, L. & Crawford-Mason, C. (1991). *Quality or Else: The Revolution in World Business*. Boston: Houghton Mifflin, pp 127-150.

Dreger, J.B. (1992). *Project Management: Effective Schedulling*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Dubrin, A.J. (1996). *Reengineering Survival Guide*. Thomson Executive Press, A Division of South Western College Publishing.

Dye, T.R. (1984). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

Fayol, H. (1984). *General and Industrial Management*. New York: IEEE Press.

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control (3rd Edition, Revised)*. New York: McGraw-Hill.

Foley, J.R. & Clifton, R.A. (1990). *Locus of Control, Organizational Climate, & Participation in Staff Development: A Study of College Instructors*. The Carnadian Journal of Higher Education, 20(2). 45-59.

Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. (1996). *Visualizing Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York, p. 32

Ishikawa, Kaoru & Lu, D. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (1999). *Akaun Awam Persekutuan 1998*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Bhd.

Jabatan Audit Negara Malaysia (1999). *Laporan Ketua Audit Negara 1998*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Nasional Malaysia Bhd.

Jabatan Audit Negara Malaysia (1998). *Laporan Ketua Audit Negara 1997*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Nasional Malaysia Bhd.

Jabatan Audit Negara Malaysia (1997). *Laporan Ketua Audit Negara 1996*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Nasional Malaysia Bhd.

Jabatan Audit Negara Malaysia (1996). *Laporan Ketua Audit Negara 1995*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Nasional Malaysia Bhd.

Juran, J.M. (August 1986). *The Quality Trilogy*. Quality Progress, pp. 19-24

Kaufmann, A. & Desbazeille, G. (1969). *The Critical Path Method*. New York: Gordon and Breach Science Publishers.

Kerzner, H. (1982). *Project Management for Executives*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kerzner, H. (1984). *Project Management: A system Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Lembaga Penyelidikan Undang-Undang (1999). *Perlembagaan Persekutuan*. Kuala Lumpur: International Law Book Studies.

Lester, A. (1982). *Project Planning & Control*. Butterworth Scientific, London.

Linden, R.M. (1994). *Seamless Government: A Practical Guide To Re-engineering in The Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lockyer, K. (1984). *Critical Path Analysis and other Project Network Techniques* (4th Edition). Great Britain: PITMAN

Lundholm, R.J. (Dec. 1999). *Reporting on the past: A new approach to improving accounting today*. Accounting Horizon, Sarasota, 13:4, pp 315-322.

Marrie, T.J. (Feb. 2000). *A controlled trial of a critical pathway for treatment of community acquired*. The Journal of the American Medical Association, 283:6, pp 749-755.

Nyamekye, N. (March 2000). *New tool for business process re-engineering*. Institute of Industrial Engineers, Norcross, 32:3, pp 36

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*. Cambridge, Mass: Productivity Press

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A skill-Building Approach (2nd Edition)*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Shaff, L. & Cook, A. (2000). *Managing Complex Projects*. Papperdine University, The Graziadio School of Business and Management, <http://luna.papperdine.edu/gsbm/class/ohall/quantcity/qmchap18.htm>.

Stoner, J.A.F, Freeman, R.E. & Gilbert, D.A. (1995). *Management (6th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.

Tomasko, R.M. (June 1993). *Intelligent Resizing (Part II): View from the Bottom Up*. Management Review, pp. 20-22.

Taylor, B. W. (1999). *Introduction to Management Science (6th Edition)*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Walters, M. (2000). *Project Management: PERT/CPM, Gantt Charts, Function Points and Mrtrics*. <http://bau.cba.uh.edu/inetcrse/d4370web/Gantt.htm>

White, J., Yeats, A. & Skipworth, G. (1985). *Tables For Statisticians*. Stanley Thoenes (Publishers) Ltd., Hong Kong.

Woolf, E. (1979). *Auditing Today*. Singapore: Prentice Hall.

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research – Design & Methods*. Sage Publication, Beverly Hills London New Delhi.

Zainal, A.M. (1998). *Pengurusan Strategik*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd

Zakaria, A. (1999). *Budgetary Slack in Total Quality Management Environment*. Unpublished doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia.